

III SECISA

13 a 15 de Setembro de 2017
UNESPAR CAMPUS DE CAMPO MOURÃO - PR



*Anais do III Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão da Universidade Estadual do Paraná
Campo Mourão - PR, 13 a 15 de setembro de 2017*

FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

WILLIAM DA SILVA DITOS

Graduando do curso de Administração
Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR
ditos.william@outlook.com

MATHEUS ASAFE ARAÚJO DE GOES

Graduando do curso de Administração
Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR
matheussgoess@outlook.com

ADALBERTO DIAS DE SOUZA

Doutor em Administração e Geografia
Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR
ad.unespar@gmail.com

RESUMO - Este trabalho tem como propósito apresentar os fatos e características inerentes à relação franqueador/franqueado existente em empresas do tipo Franquia. Acredita-se que o sistema de franquias dispõe de elevada importância no Brasil, assim como em todo o mundo, fato que motivou a análise da relação existente entre a capacidade de gestão organizacional do franqueado e o desempenho das empresas. Para tanto, esta pesquisa de cunho descritivo e explicativo lançará mão de contribuições advindas de outros estudos já concretizados sobre o tema, além da descrição e análise de outros dados que se façam necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa, que intenta contribuir com os adeptos do sistema e com potenciais franqueadores e franqueados.

Palavras-chave: Franquias. Brasil. Gestão organizacional. Desempenho.

ABSTRACT - This paper aims to present the facts and characteristics inherent to the franchisor/franchisee relationship existing in companies of the franchise type. It is believed that the franchise system has high importance in Brazil, as well as worldwide, a fact that motivated the analysis of the relationship between the organizational management capacity of the franchisee and the performance of companies. To do so, this descriptive and explanatory research will draw on contributions from other studies already carried out on the subject, as well as the scrutiny and analysis of other data that are necessary to reach the objectives of the research, which attempts to contribute to the adepts and with potential franchisors and franchisees.

Keywords: Franchises. Brazil. Organizational management. Performance.

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que o mundo organizacional está se tornando cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo, tendo que se renovar constantemente e adaptar-se às

demandas impostas pelo ambiente, fato esse que tem sido destacado desde o início da década de 1990. “Considerando pequenas e médias empresas, os desafios são ainda maiores, uma vez que estas organizações enfrentam barreiras ao seu desenvolvimento.” (SOUZA; LOURENZANI, 2011, p. 116). Barreiras essas que vão desde fatores mercadológicos como a concorrência com grandes empresas, até fatores políticos, como a falta de incentivos governamentais e elevada carga tributária.

O setor privado de muitas economias é composto, em sua maioria, por micro e pequenas empresas. No entanto, quase a metade dessas empresas não resiste aos três primeiros anos, e cerca de um terço sequer sobrevive ao primeiro ano de operação (ABDULLAH et al., 2008), em citação de Dantas et al. (2015). Devido a isso, as organizações tendem a desenvolver novas estruturas e elaborar estratégias que minimizem os riscos e maximizem sua eficácia.

Como afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 11), “as empresas vêm expandindo seu foco dos produtos para os consumidores, e principalmente para as questões humanas.” Logo, o conhecimento técnico deixou de ser a única variável condicionante para o sucesso de uma empresa, e, nesse contexto, profundos conhecimentos administrativos tornam-se necessários.

Neste mundo de constantes mudanças que exige cada vez mais flexibilidade e adaptabilidade, se torna cada vez mais difícil abrir o próprio negócio, seja devido à falta de crédito, elevada carga tributária, burocracia e altos custos, entre muitos outros fatores.

Como alternativa a todas estas dificuldades existe o sistema de franquias, ou, em inglês, *franchising*. Para alguns autores, o início do *franchising* se deu com a criação de uma rede de igrejas controladas pelo Vaticano no início do Cristianismo. Entretanto, como forma de negócio, acredita-se que as franquias surgiram nos Estados Unidos, no período pós-guerra civil (PAGNONCELLI; ZAMPIER; STEFANO; 2014).

No Brasil, conforme Alexander e Silva (2002, p. 309), “o sistema de franquias de varejo e serviço teve seu início com o estabelecimento da rede Yázigi de ensino da língua inglesa, em 1963.” (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005, p.6). Desde então, empreendimentos deste tipo vêm aumentando exponencialmente, fazendo com que nos dias de hoje o Brasil seja o terceiro maior mercado mundial de franquias. A seguir, o contexto brasileiro no segmento será abordado com maior riqueza de detalhes.

2 O SISTEMA DE *FRANCHISING* NO BRASIL

No Brasil, a Lei Federal nº 8.955 de 1994, conhecida como Lei das Franquias, em seu artigo 2º, caracteriza o sistema de franquias da seguinte maneira:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, caracteriza franqueador como “um ser empreendedor que concebe, desenvolve e evolui um negócio, que compartilha essa *expertise* com outros profissionais (franqueados), fornecendo a marca, as normas, a capacitação e todos os insumos necessários para o trabalho.” E franqueado como “um ser empreendedor que detém o direito de uso de uma marca já estabelecida, por meio de licença e contrato concedidos pelo franqueador.” (SEBRAE, 2017).

Logo, o sistema de *franchising* é uma forma de empreendimento com risco relativamente reduzido, visto que permite ao franqueado iniciar um negócio com marca e produto/serviço já estabelecidos e com um bom reconhecimento por parte do público. Ou ainda, para o SEBRAE (2017), “é uma estratégia de mercado para aqueles que desejam iniciar um novo projeto já com bases mais consolidadas, aplicações testadas e certo reconhecimento pelo público alvo.”

2.1 O desempenho do *franchising* brasileiro

O desempenho do *franchising* no Brasil vem melhorando a cada ano, chegando a faturar R\$ 151,2 bilhões em 2016, apresentando um aumento de 8,3% em relação a 2015, segundo a Associação Brasileira de Franchising – ABF. Ainda segundo a ABF, o número de unidades cresceu 3,1%, alcançando 142,6 mil unidades no país. Os dados revelam ainda que este tipo de negócio empregava, em 2016, cerca de 1,192 milhão de pessoas (ABF, 2017). A tabela a seguir mostra os números de 2016 e as projeções para 2017, ilustrando um cenário otimista e positivo para o ramo.

Tabela 1 - Desempenho do Franchising Brasileiro.

FATORES	2016	2017 (Projeção)
Faturamento	151,2 bi 8,3%	7 a 9%
Unidades	142, 6 mil 3,1%	4 a 5%

Redes	3.039 -1,1 %	0%
Empregos (1º semestre)	1,192 mi 0,2%	2 a 3%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2017), adaptado pelo autor.

Na mesma pesquisa feita pela ABF, a Região Sul aparece como a segunda com o maior número de redes franqueadoras (17%), atrás apenas da Região Sudeste, e o Paraná figura como o terceiro estado no quesito (8%), sendo superado apenas por São Paulo e Rio de Janeiro (ABF, 2017).

O mais recente levantamento apresenta os números alcançados pelo *franchising* no primeiro trimestre de 2017. Segundo a ABF, a abertura de novas unidades aumentou 2,3%, enquanto 1% das já existentes foram fechadas, chegando a um saldo positivo de 1,3%. O faturamento também registrou alta, totalizando R\$ 36,890 bilhões, um aumento de 9,4% se comparado ao mesmo período de 2016. O saldo negativo ficou por conta da geração de empregos, que apresentou queda de 0,22%. Este último dado representa o momento vivido pelo Brasil atualmente, pois, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o desemprego no país no primeiro trimestre alcançou 13,7%.

Para Souza & Lourenzani (2011), o fato de o risco deste tipo de negócio estar mais associado ao franqueador tem contribuído para o crescimento das redes. Por outro lado, o franqueador também se beneficia da parceria, haja vista que é um modelo de crescimento rápido e com baixo custo, possibilitando a expansão da marca e significativa ampliação do alcance aos consumidores.

Entretanto, dito que o sistema de franquias é um tipo de empreendimento que apresenta menores riscos, pois o negócio é iniciado com marca e produto/serviço já estabelecidos no mercado e com boa aceitação, além de contar com *know-how* e os insumos do franqueador, chegou-se ao problema investigado pela presente pesquisa: a capacidade de gestão organizacional do franqueado seria realmente um fator condicionante para o sucesso de uma franquia?

Entenda-se capacidade de gestão organizacional como a capacidade de compreender e utilizar de maneira correta e eficaz as quatro funções que constituem o processo administrativo, também chamado PODC: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

- **Planejamento:** é o alicerce das demais funções. Visa definir aonde se quer chegar, como, quando, e em sequência. “É a função administrativa que determina

antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.” (CHIAVENATO, 2014, p. 169).

- **Organização:** “para que os objetivos possam ser alcançados, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica e a autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos e confusões.” (CHIAVENATO, 2014, p. 175).
- **Direção:** a Direção exige qualidades específicas como comunicação, liderança e motivação. Para Chiavenato (2014, p. 176), “a Direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos Administradores em todos os níveis da organização e seus respectivos subordinados.”
- **Controle:** “a essência do Controle reside na verificação, ou seja, se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados.” (CHIAVENTO, 2014, p. 178).

Quadro 1 – Processo administrativo.

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Definir missão	Dividir o trabalho	Designar pessoas	Definir padrões
Formular objetivos	Designar atividades	Coordenar esforços	Monitorar desempenho
Definir os planos para alcançá-los	Agrupar atividades em órgãos e cargos	Comunicar	Avaliar desempenho
Programar atividades	Alocar recursos	Motivar	Ação corretiva
	Definir autoridade e responsabilidade	Liderar	
		Orientar	

Fonte: Chiavenato (2014, p. 169), adaptado pelo autor.

É possível notar que as quatro funções do processo administrativo se subdividem em muitos outros fatores imprescindíveis na administração de um negócio. Cada etapa do processo é de grande importância para os resultados finais e exige altos níveis de qualificação por parte dos franqueados.

Entre as funções, destacam-se Direção, que requer habilidades pessoais como comunicação, liderança e motivação, que diferentemente dos demais fatores podem já nascer com o indivíduo ou serem aprendidas ao longo da vida; e Controle, que é de competência das empresas franqueadoras. Como afirmam Kaufmann e Eroglu (1999), “são diversos os fatores a serem considerados nesse controle, tais como qualidade, minimização de custos e uniformidade de imagem e padrões da rede.”

“Caso não haja controle por parte do franqueador, os franqueados da rede podem alegar que não há interesse do franqueador em proteger o investimento que estes fizeram no sistema.” (TOLEDO; PROENÇA, 2004, p.45). Isso demonstra claramente a complexidade da função

Controle no caso de redes de franquias: um controle muito rígido e restritivo pode fazer com que os franqueados se sintam menosprezados e sufocados; enquanto um controle excessivamente brando e flexível pode levá-los a acreditar que a empresa franqueadora não dá a devida importância a seus investimentos. No entanto, as quatro funções mantêm uma relação de interdependência e não devem ser observadas isoladamente.

Esta pesquisa de caráter descritivo e explicativo buscou analisar a relação entre a correta e eficaz aplicação do processo administrativo (gestão organizacional) por parte do franqueado e o desempenho das franquias. “A importância da avaliação de desempenho aplicada às franquias surge desde o momento em que o franqueador precisa decidir entre abrir uma franquia ou uma filial própria.” (LAVIERI; CORRÊA; CUNHA, 2015, p. 341).

Pôde-se deduzir que a preferência de muitas empresas pelo sistema de franquias se dê pelo maior potencial de crescimento em nível nacional, devido as proporções continentais do Brasil, além da minimização significativa dos riscos de se abrir lojas próprias. Visou-se ainda contribuir com potenciais franqueados mostrando-lhes as qualidades/capacidades necessárias para obter resultados satisfatórios, e com empresas franqueadoras caracterizando os melhores perfis para possíveis franqueados.

A seguir, abordaremos o relacionamento franqueador-franqueado e suas implicações no desempenho das unidades e da rede como um todo.

3 O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO

O conceito de “parceria” no mundo organizacional é muito simples e motivador em teoria. Entretanto, na prática esse tipo de relação tende, na maioria das vezes, a apresentar certa turbulência, afinal, todos desejam sair ganhando. No sistema de *franchising* não seria diferente, visto que há investimentos de ambos os lados.

Toledo e Proença (2004, p. 44-45) constata que “o franqueador investiu tempo, esforço e dinheiro para projetar e desenvolver seu sistema. O franqueado, por outro lado, geralmente quer ser o próprio patrão e resiste a restrições.” Essa tensão pode acabar colaborando de forma positiva para que ambos alcancem seus objetivos: desenvolvimento para o franqueador e independência e satisfação para o franqueado. Em contrapartida, pode gerar conflitos e fazer com que a parceria se torne inviável.

“As empresas que têm dificuldade de gerenciar seus parceiros de canal talvez não os tenham escolhido bem”, afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p.84). Esta afirmação do maior teórico da Administração Mercadológica pode gerar questionamentos quanto aos

métodos de seleção utilizados pelas empresas franqueadoras, mas isto não será abordado de forma mais aprofundada uma vez que não é este o cerne da presente pesquisa.

Em um de seus trabalhos, Toledo e Proença (2004) destacam as principais fontes geradoras de conflitos entre franqueadores e franqueados, a saber:

- Supervisão e suporte: o suporte fornecido pelo franqueador pode ser muito benéfico para o franqueado. Porém, sérios problemas podem surgir se o suporte prestado for considerado incipiente por parte do segundo.
- Controle de qualidade: caso não haja controle por parte da empresa franqueadora, a uniformidade das operações, a qualidade dos produtos e serviços e a imagem da marca podem tornar-se vulneráveis.

Os mesmos autores descrevem um interessante paradoxo que ocorre não apenas em redes de franquias, mas em praticamente todos os relacionamentos entre organizações, e até mesmo internamente em uma mesma organização: o sucesso da unidade dependente é função de fatores como grande autonomia e alto nível de dependência em relação à rede. Ou seja, “na medida em que o franqueado assume toda a responsabilidade pelas iniciativas locais e arca com o risco delas decorrente, ele está adquirindo experiência e confiança por seus próprios méritos, e isso pode influenciar o sistema.” (TOLEDO; PROENÇA, 2004, p. 46).



Figura 1 – Seleção de parceiros compatíveis.
Fonte: Kotler; Kartajaya; Setiawan (2012, p. 84), adaptado pelo autor.

De uma perspectiva mercadológica, *franchising* é, em essência, a replicação ou clonagem de um mesmo conceito de negócio em localidades diferentes (CHERTO; CAMPORA; GARCIA, 2006). Contudo, Marques, Merlo e Lucchese (2005, p. 7) argumentam que o sistema de franquias não é, porém, imune a problemas. E eles, os problemas, de fato

existem nesse tipo de negócio e se fazem presentes em diversos pontos, com destaque para a influência e a importância de um bom relacionamento entre franqueador e franqueado.

Para Sen (1993), citado por Lima Júnior, Luna e Souza (2012), a taxa ou investimento inicial de uma franquia parte totalmente do franqueado, e os resultados posteriores dependem do esforço do franqueador na promoção da marca. Quanto aos *royalties*, representam incentivos ao franqueador para que forneça os subsídios necessários aos franqueados, afim de que estes aumentem suas vendas.

Dessa forma, afirma Shane (1998), em citação de Lima Júnior, Luna e Souza (2012), desde que os *royalties* não sejam tão altos a ponto de prejudicar o franqueado, este contexto pode servir de estímulo à utilização do *franchising*. Em suma, trata-se de uma relação de parceria entre franqueador e franqueado, onde ambos minimizam riscos tendem a compartilhar dos mesmos objetivos.

Considerado o “Pai do marketing moderno”, Philip Kotler destacou a importância e a complexidade da formação de uma rede de parceria empresarial:

Se a empresa escolher com cuidado sua rede de parceiros, se seus objetivos estiverem alinhados e as recompensas forem equitativas e motivadoras, a empresa e seus parceiros, juntos, vão se tornar um competidor de peso. Para que isso ocorra, a empresa precisa compartilhar sua missão, sua visão e seus valores com os membros da equipe, para que eles ajam em uníssono com o objetivo de alcançar suas metas. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2012).

Em contrapartida, este relacionamento ideal descrito por Kotler nem sempre se concretiza na prática, e o importante fator conflito muitas vezes culmina no fim da parceria entre as partes.

No item a seguir, será descrita a metodologia utilizada para que fosse possível alcançar os objetivos da pesquisa e chegar aos resultados obtidos, que serão apresentados mais à frente.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter descritivo e explicativo, pois ambos os métodos apresentam relação de complementaridade. Segundo Gil (1999), em citação de Oliveira (2011, p. 21), “as pesquisas descritivas têm como principal finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Ainda para o mesmo autor, as pesquisas explicativas “tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno.” (OLIVEIRA, 2011, p. 22). Por conseguinte, este estudo, além de descrever os acontecimentos relacionados ao tema, pretende estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis.

Quanto à natureza, a presente pesquisa lança mão de observações qualitativas. Para Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística.” Porém, não foram utilizados métodos quantitativos, uma vez que trata-se de uma pesquisa embasada somente em referencial teórico, não contando com o complemento empírico (OLIVEIRA, 2011, p. 26).

O objeto usado será o método dedutivo. Embora não existam duas organizações iguais, o método dedutivo, ao partir do universal para o particular, produz resultados com significativa proximidade da verdade, sendo utilizado com êxito por grandes pesquisadores ao longo da história. Trata-se, por conseguinte, de uma abordagem extremamente pertinente.

A coleta de dados se dará por meio de pesquisa bibliográfica. Sobre este método, Lakatos & Marconi (2001), citados por Oliveira (2011, p. 40), afirmam que “Em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e se possa chegar a conclusões inovadoras.” Logo, a presente pesquisa foi fundamentada em informações de alguns dos principais órgãos relacionados ao tema no Brasil, além da revisão bibliográfica de autores considerados clássicos, bem como o estudo de artigos de cunho científico contemporâneos.

Por fim, para que os objetivos desta pesquisa sejam alcançados, será aplicada uma única técnica de análise: análise de conteúdo. A análise de conteúdo se encaixa perfeitamente neste estudo, pois é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa qualitativa, como na abordagem quantitativa, e busca revelar mensagens inerentes as informações, mas que nem sempre são facilmente interpretadas. Assim, essa técnica foi considerada a mais indicada para a análise de múltiplas relações entre as variáveis, possibilitando uma compreensão mais segura e completa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 O que esperar do *franchising* no Brasil

O horizonte brasileiro para o *franchising* é extremamente promissor. Diversas pesquisas projetam significativos índices de crescimento para os próximos anos, e além disso, o Brasil, ao que parece, está lenta e gradativamente trilhando um caminho rumo à recuperação.

Outro ponto importante a ser considerado é a diversidade de cursos de capacitação oferecidos por instituições de peso, como as utilizadas no embasamento deste estudo – SEBRAE e ABF. Além de cursos de Administração de Empresas e suas diversas ramificações,

existem cursos técnicos, e até mesmo cursos especificamente de gestão de franquias, fator que possibilita precioso aprendizado aos interessados no ramo, sejam estes indivíduos ou empresas.

Tomando como referência a região na qual esta pesquisa foi desenvolvida, é surpreendente que cidades de pequeno e médio porte abriguem tantas unidades franqueadas, incluindo várias das maiores empresas franqueadoras do Brasil e do mundo. Portanto, a qualidade das projeções tem se mostrado precisa até o presente momento, e isso tende a continuar.

5.2 A real influência do franqueado

De modo geral e partindo-se de uma abordagem dedutiva, é possível afirmar que o sistema de *franchising* é regido pelo modelo de gestão consultivo, aproximando-se do modelo participativo. Porém, não chega a ser totalmente participativo, tampouco autoritário.

O franqueado é consultado, ouvido e interpretado; entretanto, a decisão final, em termos de rede, é sempre do franqueador. Embora possa tomar decisões pontuais em sua unidade, há uma área bem delimitada e com padrões a serem seguidos. De forma análoga, os franqueados são “gerentes” que comandam suas unidades, departamentos ou seções, mas que precisam se reportar aos seus superiores do nível estratégico.

Por outro lado, apenas os insumos fornecidos pelo franqueador seriam incipientes para o bom desempenho das unidades, pois este não se faz presente em todos os momentos – bons ou ruins – pelos quais as unidades podem passar.

Portanto, os franqueados que apresentam considerável nível de domínio do processo administrativo – Planejamento, Organização, Direção e Controle – naturalmente terão melhores resultados em suas respectivas unidades do que aqueles franqueados “despreparados”. Isso pode ser constatado ao se pensar que o franqueado responsável pela unidade precisa necessariamente pôr em prática as quatro funções do processo, e como dito anteriormente, destacam-se as funções Direção e Controle por sua maior complexidade, visto que englobam relacionamento com subordinados, avaliação de desempenho, etc. Consequentemente, a aplicação do processo administrativo requer grandes habilidades do franqueado, e isso certamente influencia o desempenho das empresas atuantes no ramo.

Por fim, os subsídios fornecidos pelos autores Boyd & Westfall (1987); Cherto, Campora, Garcia (2006); Chiavenato (2014); Dantas et al. (2015); Gil (1999); Kaufmann & Eroglu (1999); Kotler, Kartajaya, Setiawan (2012); Lakatos & Marconi (2001); Lavieri, Corrêa, Cunha (2015); Lima Júnior, Luna, Souza (2012); Malhotra (2001); Marques, Merlo, Lucchesi (2005); Oliveira (2011); Pagnoncelli, Zampier, Stefano (2014); Souza & Lourenzani (2011); e

Toledo & Proença (2005); além das instituições Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017) e Associação Brasileira de Franchising – ABF (2017) contribuíram imensamente para a formulação dos seguintes resultados:

- I. A capacidade de gestão organizacional do franqueado sustentada pela aplicação correta e eficaz do processo administrativo (PODC) está positivamente relacionada ao desempenho das franquias.
- II. Além do treinamento e dos insumos fornecidos pela empresa franqueadora, o perfil do franqueado tem grande influência no desempenho das franquias.

Há de se lembrar que esta pesquisa utilizou como método de coleta de dados apenas a revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos, além de informações oficiais de importantes instituições relacionadas ao tema. Logo, seus resultados podem não ser tão precisos se comparados à uma pesquisa empírica, com estudos de casos, realização de entrevistas e aplicação de questionários aos *stakeholders*.

Assim, a presente pesquisa não deve ser considerada isoladamente, e sim conjuntamente ao lado de outras pesquisas de abordagem empírica, visto que, deste modo – agregando-se a pesquisa empírica à pesquisa bibliográfica – pode-se chegar a resultados mais condizentes com a verdade e, por consequência, mais satisfatórios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados e informações apresentados na pesquisa, é possível concluir que seus objetivos, direta ou indiretamente, foram alcançados: franqueados já adeptos do sistema, bem como os ainda potenciais, ao lerem o conteúdo deste estudo, terão um bom entendimento das capacidades/habilidades necessárias para conseguir um bom desempenho em suas unidades, além de perceberem a importância de um bom relacionamento com a empresa franqueadora.

Quanto a esta, por sua vez, ao fazer uso deste estudo poderá identificar possíveis falhas em seu fluxo de atividades, desde a seleção de potenciais franqueados, passando pelos serviços de supervisão e suporte, até a avaliação do desempenho dos mesmos, podendo assim corrigi-las e maximizar sua eficiência, eficácia e, por conseguinte, seus lucros.

Por fim, cabe destacar o enorme potencial de crescimento deste tipo de empreendimento no Brasil, fato que certamente levará ao aumento das pesquisas a respeito do tema, que, de modo geral, ainda são escassas.

7 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do franchising 2016**. Disponível em: <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalização.pdf>. Acesso em: 12/03/2017.

BRASIL. Lei nº 8.955 de 15 de Dezembro de 1994. **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências**. Brasília, 1994.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F. **Franchising. Uma estratégia para expansão do negócio**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DANTAS, M. L. R.; CAMPOS, D. F.; FILHO, E. P.; NETO, A. R. V. Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço: um estudo de caso em uma rede do setor farmacêutico. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 2, 677-706, maio/ago. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Documents/Administração%20-%20Unespar/Pesquisa%20-%20Franquias/Relacionamento%20franqueador-franqueado.pdf>. Acesso em: 14/03/2017.

KAUFMANN, P. J.; EROGLU, S. Standardization and adaptation in business format franchising. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 1, p. 69-85, 1999. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00097-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00097-9). Acesso em 14/03/2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012. Disponível em: < <file:///C:/Users/Acer/Documents/Administração%20-%20Unespar/Pesquisa%20-%20Franquias/Marketing-3-Philip-Kotler.pdf> >. Acesso em 13/07/2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. da. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 339-357, jul./set. 2015. Disponível em: < <file:///C:/Users/Acer/Documents/Administração%20-%20Unespar/Pesquisa%20-%20Franquias/Controle%20e%20desempenho%20de%20franquias.pdf> >. Acesso em: 20/04/17.

LIMA JÚNIOR, A. S. de.; LUNA, R. M.; SOUZA, A. R. de. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 94-112, jan./abril 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Documents/Administração%20-%20Unespar/Pesquisa%20-%20Franquias/Evolucao%20do%20sistema%20de%20franquias%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 20/04/17.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa**, v. 8, n.2, 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Documents/Administração%20-%20Unespar/Internacionalização%20de%20franquias%20brasileiras.pdf>>. Acesso em: 13/07/2017.

OLIVEIRA, M. F. de. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Documents/Manual%20de%20metodologia%20cientifica.pdf>. Acesso em: 14/03/2017.

PAGNONCELLI, V.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 129-160, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Documents/Administração%20-%20Unespar/Pesquisa%20-%20Franquias/Competências%20empreendedoras%20de%20proprietários%20franqueados%20de%20escolas%20de%20idiomas%20do%20interior%20do%20Paraná%20.pdf>. Acesso em: 14/03/17.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Entenda o sistema de *franchising***. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 12/03/2017.

SOUZA, G. C. de.; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Documents/Administração%20-%20Unespar/Pesquisa%20-%20Franquias/A%20importância%20do%20perfil%20do%20franqueado%20para%20o%20sucesso%20das%20franquias.pdf>. Acesso em: 14/03/17.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Documents/Administração%20-%20Unespar/Pesquisa%20-%20Franquias/Fatores-criticos-de-sucesso.pdf>. Acesso em: 13/07/2017.